كلية التربية

قسم أصول التربية

رؤية تربوية لمواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مبادئ الميزة التنافسية
(بحث مستل من رسالة ماجستير)

إعداد

إنجي حسين عبد السلام علي

أ.د/ ميادة محمـــد فوزي الباسل
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة دمياط
(رحمها الله)

أ.د/ محمـــد حسن جمعة
أستاذ أصول التربية
ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب
كلية التربية – جامعة دمياط

١٤٤٤ هـــ - ٢٠٢٢م

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى وضع رؤية مقترحة لمواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مبادئ الميزة التنافسية، وذلك من خلال التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للتعليم الثانوي العام في مصر، تحديد أهم المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام، التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام. استخدم البحث منهج البحث الوصفي، وتوصل البحث إلى بعض المقترحات لمواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مبادئ الميزة التنافسية، وأهمها: التركيز في سياسة التعليم على مبدأ التعلم المستمر مدى الحياة، والاهتمام بتوظيف التكنولوجيا والاستفادة القصوى منها في التعليم، وتحسين العملية التربوية وتطويرها، وترسيخ عقيدة التحسين المستمر للمهارات والقدرات البشرية وذلك بإشراك العنصر البشري نفسه في عملية التنافسية وذلك بين الأجيال الحالية والمستقبلية، وتنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين من خلال استثمار طاقتهم وابداعاتهم وأفكارهم الجديدة مما يساعد المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين ويقوى من علاقتهم الإنسانية، والاهتمام بتنمية العلاقات مع المجتمع المحلى، مساعدة الطلاب على اكتساب قيم صحيحة وتطوير شخصية قوية لمواجهة التحديات المستقبلية.

كلمات مفتاحية: الميزة التنافسية، التعليم الثانوي العام

Abstract:

The aim of the current research is to develop a proposed vision to confront the administrative problems in general secondary schools in light of the principles of competitive advantage, by identifying the theoretical and conceptual framework of general secondary education in Egypt, identifying the most important administrative problems in public secondary schools, and identifying the theoretical and conceptual framework for the competitive advantage of public secondary schools. General secondary education. The research used the descriptive research method, and the research found some proposals to confront the administrative problems in public secondary schools in light of the principles of competitive advantage, the most important of which: The focus in education policy is on the principle of lifelong learning, Attention to the employment of technology and the maximum use of it in education, Improving and developing the educational process, Consolidating the belief of continuous improvement of human skills and capabilities, by involving the human element itself in the competitive process, between current and future generations, Developing the positive attitudes of teachers by investing their energy, creativity and new ideas, which helps the principal to raise the morale of teachers and strengthens their human relationship, Attention to the development of relations with the local community, Helping students acquire correct values and develop a strong personality to face future challenges.

Key words: Competitive advantage - General secondary education

مقدمة:

يعد التعليم الثانوي العام من أهم المراحل التعليمية التي تحظى باهتمام الآباء والمربين والمسئولين عن تخطيط التعليم وتطويره، ووضع استراتيجياته، فهو يغطي فترة حرجة من نمو الفرد، تتضح فيها أفكاره، وتتمايز قدراته، وتتبلور طموحاته، كما أنه يقوم بدور مهم في إعداد طلابه لمواصلة الدراسة التخصصية في الجامعات والمعاهد وتأهيلهم للاندماج في الحياة العملية المنتجة بالإضافة إلى شدة تأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات. ولذلك فالتعليم الثانوي العام يتميز عن غيره بأنه يعد خطوة هامة بالنسبة لمستقبل الطلاب كما يمثل أهمية لمستقبل الوطن واحتياجاته من طاقات العمالة المتجددة.

وتحظى المرحلة الثانوية العامة في مصر بأهمية كبرى داخل السلم التعليمي، فهي مرحلة متوسطة بين مرحلتي التعليم الأساسي الذي يهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والعملية، التي تتفق وظروف بيئاتهم المختلفة، وبين مرحلة التعليم العالي الذي يهيئ الطلاب للتعليم الأكاديمي أو التطبيقي بقصد توفير الأطر العليا في التقييم والتخطيط والبحث العلمي والتنفيذ (علي، ٢٠١٨، ٦١٠).

وقد أصبحت التنافسية من المفاهيم التي بدأت تستخدم في المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، لاسيما بعد حصول الكثير من المؤسسات التعليمية في دول العالم على الاعتراف الأكاديمي، والاعتماد من قبل مؤسسات الاعتماد المحلية والعالمية، وتكمن أهمية القدرة التنافسية في تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتاحة لديها بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات تتناسب ومتطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات سوق العمل (زاهر، ٢٠١٨، ١٦٢٤).

ولأن العصر الحالي عصر تفاعل قوى التغيير التي تتداخل فيها استراتيجيات العمل داخل المؤسسات مع استراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجيات التسويق

والتمويل، فإن نجاح العمل بالمؤسسة يتوقف على الفهم الواعي والإدارة الاستراتيجية لكافة الموارد بالمؤسسة، وعلى تنمية المعرفة وسرعة الاهتمام بالأصول الذكية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها المصدر الرئيس الجديد لتحقيق الميزات التنافسية، وقد أدى ذلك إلى أن يعيد رجال الإدارة التفكير في أدوارهم بالمؤسسة بشكلها الجديد للوصول بها لكي تصبح أكثر قدرة على التنافسية ولإضافة مزيد من القيمة لمخرجات هذه المؤسسات (جوهر والباسل، ٢٠١٧، ٦).

وقد أوصى **الهلالي (٢٠١٩)** بأهمية الحرص على وجود ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية، مع الأخذ في الاعتبار القدرات والموارد التي تملكها تلك المؤسسات أو التي يمكن أن تبنيها أو تشتريها وكيفية توظيفها لتحقيق ميزة تنافسية، والحرص على استمرارية الميزة التنافسية التي تتحقق في تلك المؤسسات لأطول فترة ممكنة، مع العمل المتواصل من أجل خلق ميزات تنافسية أخرى جديدة تحل محل الميزات التي فقدت أو كادت تفقد تأثيرها.

ولذا تشهد المؤسسات التعليمية تحديات جديدة مثل ضرورة الحصول على ترتيب متقدم بين المؤسسات التعليمية على المستويات العالمية وغير ذلك من التحديات، وهذا يضع المؤسسات التعليمية المصرية في منافسة شديدة على المستوى المحلي والدولي (عبد النعيم، ٢٠٢٠، ص. ٢١).

وهنا تبرز دواعي التوجه للاهتمام بتعزيز التنافسية في التعليم الثانوي العام باعتبار هذه المرحلة من المراحل الهامة في تشكيل عقول الأجيال الجديدة التي سوف تقود المجتمع المصري.

مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم الثانوي العام في ظل المتغيرات المعاصرة والتحولات الدولية ضغوطًا كبيرة ومتزايدة من أجل المشاركة في المنافسة العالمية من خلال تجويد مخرجاتها وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة عالية وبأقل تكلفة

وفي أسرع وقت، لذا فهي في حاجة ماسة إلى تبني سياسة تمكين القيادات ووضع معايير محددة وعادلة لاختيار تلك القيادات من خلال توصيف واضح ومحدد، والاهتمام بتنمية مهاراتهم الإدارية من خلال وضع مصفوفة برامج تدريبية لكل مستوى وظيفي (خليل، ٢٠١٧، ١٢٤).

كما تواجه مؤسسات التعليم الثانوي العام بعض الإشكاليات التي تتعلق بجانب الأهداف منها غموض الأهداف وضعف إجرائيتها، حيث أن الأهداف غالبًا ما تصاغ بشكل نظري غير إجرائي يصعب تحقيقه، كما أنها تركز على العموميات بدلًا من المهارات اللازمة لكل مرحلة، فلا توجد أهداف إجرائية لمرحلة التعليم الثانوي العام، قائمة على خطة محددة في فترة زمنية محددة (عزازي، ٢٠٠٨، ١٣٨).

ومن التحديات التي يواجهها التعليم الثانوي بصفة عامة والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة، ضعف القيادة الإدارية، حيث يتمثل التخلف الإداري في التعليم الثانوي العام في مصر في عدم قدرة إداراته ممثلة في التنظيم الإداري لها على ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة منظومة التعليم إلى سياسات وعدم قدرتها على تخطيط هذه السياسات وصبها في برامج محددة من أجل مواجهة مشكلات المجتمع.

ويؤدي هذا التخلف الإداري إلى إحداث فجوة بين المطلوب إنجازه، وبين المنجز فعلًا من هذا المطلوب، كما يؤدي إلى أن يكون الجزء المنجز من وظائف الإدارة التعليمية قد تم بصورة سيئة، وليس كما يجب أن يكون، وهذا يعني أن التخلف الإداري يؤدي في النهاية إلى قصور في الكم والكيف، فيما يتعلق بالوظائف المنوط بالإدارة التعليمية النهوض بها (دياب، ٢٠٠٩، ٦٦٤).

أي أن تحقيق المدرسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المدرسة عدة عقبات تمثل قيودًا على قرارات المدرسة في التحول والتغير والتطوير، والتي تحد من إمكانية تحقيقها للميزة التنافسية، وإعطائها موقع

تنافسي استراتيجي في السوق، ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى ما يلي (الطلحي والدرسي، ٢٠١١، ٥٥):

١) **معوقات خارجية:** وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج خارج نطاق المدرسة ويمكن تلخيصها فيما يلي (Salmi, 2009, 201):

١- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز لدخول المنافسة.

٢- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.

٣- وجود مؤسسات متحالفة عالميًا يصعب على أية مؤسسة تربوية منافستها.

٤- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.

٥- ضعف الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.

٦- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.

٧- قلة الاهتمام بالبحث والتطوير.

٢) **معوقات داخلية:** وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المدرسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة والتي يمكن إنجازها فيما يلي (مسعود، ٢٠١٥، ٣٨-٣٩):

١- غياب القيادة الإدارية الناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.

٢- قلة وجود رقابة إيجابية تقضي على الانحرافات داخل المدرسة.

٣- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المدرسة.

٤- ضف قدرة المدرسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة للمساعدة في اتخاذ القرارات وترشيدها.

٥- قلة استخدام المدرسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

٦- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم. وهنا تجد المدرسة نفسها بين خيارين: إما التماشي مع الطلب الاجتماعي؛ وبالتالي استيعاب كل من يرغب في التعليم، أو تقنين القبول به من أجل التماشي مع المعايير الدولية التي تمكنها من تحقيق التنافسية مع المدارس الأخرى.

٧- ندرة الكفاءات والمهارات والقدرات والموارد البشرية والفكرية والمادية والتقنية.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن مواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الميزة التنافسية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي للتعليم الثانوي العام في مصر؟
٢. ما أهم المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام؟
٣. ما الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام؟
٤. ما الرؤية المقترحة لمواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الميزة التنافسية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى وضع رؤية مقترحة لمواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الميزة التنافسية، وذلك من خلال:

١. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للتعليم الثانوي العام في مصر.
٢. تحديد أهم المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام.
٣. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام.

أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية موضـــــــوعه الذي يتمثل فـــي مواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وذلك باعتبـــار أن مرحلة التعليم الثانوي هي مرحلة من أهم المراحل التعليمية كونها المرحلة التي تتوسط التعليم الأساسي والتعليم الجامعي والاهتمام بهذه المرحلة ضرورة، بالإضافة إلى أن أهمية البحث تتضح في كونه يواكب التوجهات العالميـــة المعاصـــرة فـــي التركيز على الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظـــاهرات الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثـــر ذكـــاء لتحســـين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

مصطلحات البحث:

أ- التعليم الثانوي العام

هو مرحلة تهدف إلى إعداد الطلاب للحياة جنبًا إلى جنب مـــع إعـــدادهم للتعليم العالي والجامعي، أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القـــيم الدينية والسلوكية والقومية (قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، ص. ٧).

كما يعرف التعليم الثانوي بأنه المرحلة التالية من مراحل نظام التعليم العـــام والتي تلي مرحلة التعليم الابتدائي والإعدادي، وفي مرحلـــة هـــذه المرحلـــة يبـــدأ تخصص الطلاب في العلوم أو في الآداب (فلية والزكي، ٢٠٠٤، ١١٠).

ب-الميزة التنافسية Competitive Advantage:

هي قدرة المدرسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات جيدة تختلف عما تطبقه المدارس الأخرى، ويصعب تقليدها بشكل يجعلها في مركز متفوق ومتميز على المدارس من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية؛ لتقديم مخرجات تعليمية متميزة تنال رضا المستفيدين من هذه المخرجات وهم المتعلمين وأولياء أمورهم، ومرحلة التعليم الأعلى وسوق العمل (مسعود، ٢٠١٥، ٢٠).

وهي امتلاك المؤسسة التعليمية للموارد والكفاءات التي تمكنها من تقديم خدمات ومخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة، وقدرتها على إنجاز أنشطتها بطريقة متفردة بما يؤهلها للتفوق على المنافسين (الجندي، ٢٠١٧، ٤١٦).

ويعرف البحث الحالي الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها قدرة مدارس التعليم الثانوي العام على مواجهة مشكلاتها الإدارية وحلها واكتشاف وتطبيق طرق جديدة أكثر كفاءة وفعالية من تلك المستخدمة من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة.

إجراءات البحث:

يتم الإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية:

المحور الأول: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي للتعليم الثانوي العام في مصر.

المحور الثاني: يتناول أهم المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام.

المحور الثالث: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام.

المحور الرابع: يتناول الرؤية المقترحة لمواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الميزة التنافسية.

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتعليم الثانوي العام في مصر

أولًا: مفهوم التعليم الثانوي العام في مصر

التعليم الثانوي هو تعليم يهدف إلى إعداد الطلاب للحياة جنبًا إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيمة الدينية والسلوكية والقومية. ومدة الدراسة في مرحلة التعليم الثانوي ثلاث سنوات دراسية، ويشترط فيمن يقبل بالصف الأول من مرحلة التعليم الثانوي أن يكون حاصلًا على شهادة إتمام الدراسة بمراحل التعليم الأساسي (وزارة التربية والتعليم: قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، المادتين ٢٢، ٢٣).

والتعليم الثانوي العام هو التعليم الذي يعد الطالب لمواصلة تعليمه الجامعي، ومدته ثلاث سنوات، ويبدأ بعد التعليم الأساسي، ويطلق هذا الاصطلاح على المدارس الثانوية التي تعد الطلبة للالتحاق بالجامعة، فهي المدرسة التي تعبر بالطالب لمواصلة تعليمه الجامعي، ومدتها ثلاث سنوات يلتحق بها الطالب بعد انتهائه من دراسته بالتعليم الأساسي وفى هذه المرحلة يبدأ تخصص الطالب في العلوم (رياضيات أو علوم أو آداب) (الدسوقي وآخرون، ٢٠٠٩، ١٠).

والتعليم الثانوي العام هو المرحلة التي تلي التعليم الأساسي وتسبق التعليم الجامعي، وتمثل هذه المرحلة فترة تربية وتعليم مواطن يمكن أن يلعب دورًا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية حيث ينطلق نموه في هذه المرحلة من جميع الجوانب انطلاقًا يمكنه من السير نحو المواطنة الكاملة باعتباره شخصًا مسئولًا ومنتجًا (نعيم، ٢٠١٤، ٥٩٦).

كما يعرف التعليم الثانوي العام بأنه هو التعليم الذي يعد الطالب لمواصلة تعليمه الجامعي، ومدته ثلاث سنوات، ويبدأ بعد التعليم الأساسي، ويطلق هذا الاصطلاح على المدارس الثانوية التي تعد الطلبة للالتحاق بالجامعة، فهي المدرسة التي تعبر بالطالب لمواصلة تعليمه الجامعي، ومدتها ثلاث سنوات يلتحق بها الطالب بعد انتهائه من دراسته بالتعليم الأساسي وفى هذه المرحلة يبدأ تخصص الطالب في العلوم (رياضيات أو علوم أو آداب) (علي، ٢٠١٨، ٦٠١).

ثانيًا: أهداف التعليم الثانوي العام في مصر

تعد أهداف التعليم الثانوي العام ترجمة للفلسفة التربوية التي اشتقت منها، والتي اشتقت من فلسفة المجتمع لذا فإن أهداف التعليم الثانوي كما وضحه قانون ٢٣٣ لسنة ١٩٩٨ تهدف إلى إعداد الطالب للحياة جنبًا إلى جنب مع إعداده للتعليم العالي والجامعي والمشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية، وتكاد تجمع الكتابات المتخصصة التي اهتمت بدراسة أهداف المرحلة الثانوية ككل على الأهداف التالية (وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي، ٢٠٠١، ٨١):

١. بناء الشخصية المصرية القادرة على مواجهة المستقبل مع التأكيد على الهوية الثقافية العربية والإسلامية للشخصية المصرية.
٢. مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع.
٣. إعداد الطلاب للحياة في مجتمع ديمقراطي مع إعداده للتعليم العالي والجامعي المناسب لقدراته واستعداداته وحاجات المجتمع.
٤. تعويد الطلاب على إبداء الرأي بحرية مع احترام الآخرين.
٥. تحقيق مهارات استخدام التقنيات العلمية الحديثة.
٦. تنمية الجسم والوجدان والعقل.
٧. الإسهام في تحقيق التنمية الشاملة.
٨. تزويد الطالب بالقدر المناسب من المعارف والمهارات لتحقيق ذاته.
٩. تزويد الطالب بالدراسات التطبيقية التي تمكنه من مواجهة الحياة العملية في حال عدم مواصلة تعلميه العالي والجامعي.
١٠. تنمية مهارات التعليم الذاتي.

مما سبق يتضح أن أهداف التعليم الثانوي العام تجمع بين الجوانب الثقافية العلمية والتطبيقية، من خلال إعداد مخرجات تعليمية مؤهلين للالتحاق بالجامعات لمواجهة حاجات ومتطلبات المجتمع في مختلف المجالات.

ثالثًا: وظائف التعليم الثانوي العام في مصر

المدرسة الثانوية لها عدة وظائف تسعى لتحقيقها من أجل إعداد أفراد قادرين على القيام بدور اجتماعي فعال في خدمة مجتمعهم بالإضافة إلى تحقيق مطالبهم وحاجاتهم الشخصية وذلك في ضوء الفروق الفردية بينهم، ومن هذه الوظائف (وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي، ٢٠٠٨، ١٨):

١. تزويد الطلاب بالمفاهيم العلمية الإنسانية وتسخيرها لخدمة المجتمع.
٢. تزويد الطلاب بالمهارات الفكرية ومناهج البحث العلمي الحديث.
٣. تحسين مهارات الطلاب اللغوية وإعدادهم مهنيًا وأكاديميًا.
٤. تزويد الطلاب بالمهارات السلوكية والقيم العلمية.
٥. تزويد الطلاب بحاسة التذوق وتقدير الجمال.
٦. تكوين اتجاهات الشعور بالانتماء وتقدير المسئولية واحترام القانون.
٧. مساعدة الطلاب على إتقان اللغات الأجنبية لمواجهة التحديات العالمية.
٨. العناية بالصحة وإتاحة فرص النشاط الرياضي.
٩. إكساب الطلاب معرفة ذواتهم وتقدير الآخرين.

ومن هنا فإن المرحلة الثانوية تعتبر مرحلة فاصلة في حياة الإنسان لذلك فهي تمثل عنق الزجاجة للعملية التعليمية حيث أنها مرحلة هامة لمستقبل الطلاب ومستقبل الوطن واحتياجاته من طاقات.

المحور الثاني: أهم المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام

على الرغم من الجهود المبذولة في تحسين الأداء بالمدرسة المصرية، ودور القيادات التربوية في تحسين الأداء على المستوى التنظيمي والجماعي والفردي إلا أنه وجدت العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تؤدي إلى عرقلة جهود التحسين وتدني مستواه حيث أثبتت البحوث والدراسات العلمية والوثائق الرسمية أوجه القصور على النحو التالي:

١- **معوقات إدارية،** والتي تتضح في النقاط التالية (رضوان، ٢٠١٥ ٩٥٦):

- ضعف مستوى الرضا الوظيفي الناتج عن كثرة الأعباء والمهام.
- العمل تحت مظلة الروتين واللوائح الجامدة وتداخل التخصصات.
- نقص الكادر الإداري المؤهل لمعاونة مدير المدرسة.
- تضخم أعداد الإداريين الذي انعكس على زيادة معدل الإداريين إلى المعلمين مقارنة بالمعدلات العالمية.
- قلة وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف والمهام، وبالتالي عدم إلمام العاملين لمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم.
- اختيار القيادات التعليمية على أسلوب الأقدمية، وليس الكفاءة.
- التطبيق الحرفي للوائح والقرارات دون النظر إلى حاجة العمل نفسه.
- تدني القدرة الإدارية لدى بعض مديري المدارس كالقدرة على تقويم أداء المعلمين، وضعف العدالة في توزيع المهام على العاملين لغلبة التقديرات الشخصية أكثر من الموضوعية مما يترتب عليه سوء العلاقات الإنسانية بين الزملاء.

٢. **معوقات مرتبطة بضعف أداء العاملين** بسبب ضعف برامج التنمية المهنية للعاملين على مستوى المدرسة، وذلك على النحو التالي (أحمد، ٢٠٠٨، ٤٠١):

- اقتصار عملية التنمية المهنية للعاملين على أساليب التدريب المباشر والتدريب عن بعد والبعثات التدريبية، وإغفال الأساليب الأخرى (مثل: التعلم الذاتي- التعلم من خلال الزملاء وخاصة القدامى- الشراكات مع المؤسسات الأخرى في المجتمع مثل الجامعات والإدارات التعليمية والمدارس الأخرى).
- اقتران التنمية المهنية للعاملين بتعديل المناهج والمقررات الدراسية أو بالترقية إلى مستويات وظيفية أعلى، إلى جانب اختزالها في صورة برامج تدريبية قصيرة، وإغفال استمرارها على طول مساراتهم الوظيفية.

- ما زال تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والتنموية يتم بصورة مركزية دون مشاركة فعلية من المدرسة أو من العاملين سوى في تنفيذ هذه البرامج.
- تصميم البرامج التدريبية دون مراعاة للاحتياجات التدريبية والتنموية الفعلية للفئة التي يتم تدريبها، إضافة إلى بعدها عن المشكلات التي قد يتعرض لها العاملون في الواقع.
- قصر مدة البرامج المخصصة لتدريب وتنمية العاملين مهنيًا سواء المعلمين أو القيادات المدرسية حيث تصل أطول فترة لتلك البرامج في الواقع إلى أسبوع وهي فترة غير كافية لتعديل وتحسين الممارسات التدريسية والإدارية والقيادية للعاملين أو لتنمية كفاياتهم المهنية.

٣. **بعض المشكلات الخاصة بجودة الأداء المدرسي**، ومنها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٥٢):

- غياب الاهتمام بالتحسين الكيفي للمناهج.
- غياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها كجزء هام لاستكمال عمليات التعليم والتعلم.
- غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم.
- انفصال مخرجات التعليم العام عن حاجات المجتمع.
- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية والقصور في كل من الأداء المدرسي- الانضباط والانتظام في المدارس- وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب- انخفاض جاذبية المدرسة.
- غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي.

٤. **بعض مشكلات البنية التنظيمية للمؤسسة التعليمية** (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٥٣):

- عدم كفاءة البُنى التنظيمية لأجهزة التعليم، وغياب إعادة الهيكلة، وضعف التركيز على الأعمال الأساسية للتعليم.

- ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية والتوصل إلى صيغة مناسبة بينهما.
- ضعف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها.
- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.

٥. **مشكلات متعلقة بالتحول الرقمي في التعليم الثانوي العام:** يواجه التعليم الثانوي العام العديد من التحديات في عصر التحول الرقمي من أهمها ما يلي (Sarah Grand-Clement, 2017, 29):

- عدم قدرة التدريب في العمل على تزويد المتدرب بالمعارف المناسبة من أجل شغل وظائف وتقنيات التحول الرقمي.
- المصلحة المكتسبة من المحافظة على الوضع القائم، وعدم الرغبة في التغيير.
- عدم فهم أولياء الأمور لماذا يتحتم على التربية أن تتغير للسياق الرقمي الحالي.
- الجهات القائمة على تقديم التكنولوجيا التربوية لا تقوم بما يكفي لاستكشاف علم أصول التدريس الذي يبرر استخدام التكنولوجيا.
- نقص في الوعي من جهة صانعي السياسات حول ما يحصل في العالم الرقمي.
- لا يملك كل من في المجتمع مهارات رقمية، أو الحافز لتطوير هذه المهارات، أو الفهم لما يمكن أن يكسبوه من التربية الرقمية.
- غياب النظام السياسي والإرادة السياسية التي غالبا ما تؤثر على تمويل، وتزيد من تكاليف التعلم.

ويمكن القول هنا أن التعليم الثانوي العام قد تعرض خلال مسيرته للعديد من المشكلات، والتي أسفرت عن العديد من السلبيات التي أثرت على أهدافه ومحتواه، ووضعت مؤسسات التعليم العالي الاستراتيجيات والقوانين والقرارات لإعادة تنظيم التعليم الثانوي العام وتطويره باعتباره مرحلة منتهية تؤهل

الحاصل عليها للعمل والإسهام في مجالات العمل والإنتاج أو الالتحاق بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي (عزمي، ٢٠١٢، ١١٥).

المحور الثالث: الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام

أولًا: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على اكتشاف وتطبيق طرق جديدة أكثر كفاءة وفعالية من تلك المستخدمة من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة (Porter, 2006, 43).

يختلف تعريف الميزة التنافسية حسب المجال إذ يمكن تعريفها بتنافسية الدولة أو تنافسية القطاع، أو تنافسية المؤسسة كما يلي (مسعود، ٢٠١٥، ٢٢-٢٣):

- **التنافسية على مستوى الدولة:** وهي مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تهدف إلى تحديد مستوى الإنتاجية لبلد ما، ومن ثم تحديد مستوى مستدام من الازدهار والاستقرار الاقتصادي مع تحقيق مستويات مرتفعة من الدخل للمواطنين.
- **التنافسية على مستوى القطاع:** وهي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.
- **التنافسية على مستوى المؤسسة:** وهي قدرة المؤسسة على تصميم وانتاج وتسويق منتجات متفرقة مقارنة بما يقدمها منافسوها، حيث يرجع ذلك التفوق إلى عدة عوامل مثل السعر والجودة والتقدم التقني وغيرها.

كما تعرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال اتباع

استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق القدرة التنافسية (Korankye, 2013, 1293)

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المضافة لدى المستفيدين، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز، وهي أيضًا ميزة تمثل عنصر التفوق في المؤسسة– تتحقق في حالة اتباعها لاستراتيجية من استراتيجيات التنافس المعاصرة (العجمي، ٢٠١٣، ٥).

وتتمثل الميزة التنافسية المستدامة في قدرة المؤسسة على تقديم مزايا وخدمات بصورة تفوق منافسيها بصفة دائمة ومستمرة (Nderitu, 2016, 82).

ثانيًا: مبررات الاهتمام بدعم الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر

تتمثل مبررات الاهتمام بدعم الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر فيما يلي:

١) **العولمة:** كان لظهور العولمة – وما نتج عنها من تأثيرات اجتماعية وسياسية– أثر في التوجه وإعادة النظر في سياسات التعليم عامة، لذا فإن الأمر يقتضي من المؤسسات التعليمية التواجد داخل المجتمع، والتفاعل مع جميع مؤسساته بما يساعدها على المنافسة المحلية والعالمية (غنايم، ٢٠١٥، ٣٦١).

٢) **تزايد الاهتمام بتصنيف المؤسسات التعليمية وترتيبها محليًا وعالميًا:** لم يعد ممكنًا تجاهل نظم تصنيف المؤسسات التعليمية على مستوى العالم في ظل المنافسة القوية بين الدول على تبوء الصدارة في مجال اقتصاد المعرفة، إذ صارت التصنيفات العالمية للمؤسسات التعليمية بمثابة القوة الناعمة للدولة التي تضم مؤسسات تعليمية متقدمة في هذه التصنيفات، وحرصًا على الدخول بقوة في هذا التصنيف، شهدت العديد من المؤسسات التعليمية بالعالم في السنوات القليلة الماضية تغيرات جذرية سواء على مستوى آليات التشغيل وانتقاء الطلاب والتمويل، والمواد التي تدرس بها (غبور، ٢٠١٨، ١١-١٢).

٣) **التعليم من أجل الريادية ونشر ثقافتها:** لابد من إيجاد عقلية مبتكرة ومبدعة قادرة على حل المشاكل والنجاح في كل ما اختاروا وتحمل نتائج هذا الاختيار مع الثقة بالنفس والنشاط واستغلال الفرص واتخاذ المبادرة والمسؤولية والمخاطرة وامتلاك القدرات الفردية للتوظيف.

٤) **التوجه نحو تدويل التعليم:** وهو عملية لإضفاء البعد الدولي أو الكوني بمؤسسات التعليم، وحرية الحراك الدولي للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والتركيز على اكتساب مهارات دولية، وعقد اتفاقات وتحالفات شراكة متبادلة بين المؤسسات التعليمية، وهذا ألزم المؤسسات التعليمية أن تعمل على تخريج خريجين لديهم مهارات دولية، وأن تعمل على منافسة المؤسسات التعليمية العالمية والرائدة، وهذا أدعى بالمؤسسات التعليمية أن تحسن من مزاياه التنافسية للاحتفاظ بطلابها، وأساتذتها، وتلبية متطلبات سوق العمل.

٥) **اقتصاد مجتمع المعرفة:** أصبح امتلاك مزايا تنافسية هو ثمرة تجنيها المؤسسات التعليمية من تحولها إلى اقتصاد المعرفة بتحقيق نمو اقتصادي مستدام، وريادة إقليمية وعالمية.

٦) **إنشاء الحاضنات التكنولوجية:** هي المكان الذي يقوم بتقديم خدمات وتسهيلات للطلاب الراغبين بتأسيس منشآت صغيرة تحت إشراف فني وإداري من قبل أصحاب خبرة واختصاص، وتسعى هذه الحاضنات إلى تنمية الطاقات البشرية المبدعة والخلاقة وإلى التعريف بالمفاهيم الجديدة وتوفير الأدوات اللازمة لتطبيقها.

٧) **نشر ثقافة المنافسة للمؤسسات التعليمية:** فثقافة المنافسة تشجع الجميع على التطوير والتحسين المستمر، ويؤدي مناخ المنافسة إلى رفع روح التنافس بين المؤسسات التعليمية على تجويد الأداء، وتحسين الجوانب الأكاديمية والإدارية، وتشجيع نقل التكنولوجيا، والمساعدة في دفع المؤسسات التعليمية نحو الاطلاع

على تجارب المؤسسات التعليمية المتقدمة بما يسهم في الارتقاء بها، وتشجيعها؛ لتحسين وتطوير قدراتها التنافسية (توفيق ومرسى، ٢٠١٧، ٣٠).

إن الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية بات إحدى الضروريات؛ لما يحققه هذا الاتجاه من فوائد متعددة من بينها (البنا، ٢٠١٥، ٤٣):

- استثمار تطوير التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال؛ للوصول إلى استيعاب المعرفة في عالم الغد بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
- التطوير المستمر لأنماط جديدة في منظومة التعليم.
- الانفتاح على العالم والتفاعل المستمر مع مؤسساته التعليمية والبحثية.
- القدرة على تسويق مخرجات المؤسسات التعليمية إلى سوق العمل.
- تدعيم التنمية المهنية المستمرة والذاتية للأفراد العاملين.
- تلبية توقعات المسئولين عن المؤسسات التعليمية، والعاملين فيها، والمتعاملين معها.
- تأكيد التوجه المستقبلي في خطة وبرامج التغيير.

مما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر أصبح من المرتكزات والدعائم الأساسية لها؛ بحيث تسهم في تقدمها ودفعها للأمام في مصاف المؤسسات التعليمية المتقدمة، كما تعد مطلبًا يفرضه الواقع الحالي القائم على التسارع المعرفي والتكنولوجي والاقتصادي.

ثالثًا: أسس الميزة التنافسية

يستند مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على مجموعة من الأسس وهي (غبور، ٢٠١٨، ٢٨-٢٩):

- التميز غير المسبوق على المنافسين الآخرين مع الاستمرار في ذلك.
- إعداد مواطن كوكبي يمكنه العمل في الأسواق العالمية والدولية.
- التطوير والتجديد المستمر لقدرات وإمكانات المنظمة.

- تستند على أساس الإتقان في العمل من قبل كل المنتمين في المؤسسة.
- تقوم على أساس مكانة المؤسسة التعليمية بين المؤسسات التعليمية المحلية والعالمية.
- تعتمد على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
- تهتم بتلبية احتياجات الأسواق العالمية وليست المحلية فقط.
- تلبية حاجات ومتطلبات المجتمع.
- تعتمد على نوعية الخريج ومدى تسلحه بمهارات القرن الحادي والعشرين.
- تعتمد على الجودة في كل مقومات مجتمع المؤسسة التعليمية من برامج دراسية وهيئة تدريسية ومعامل ومكتبات وإدارة وتسويق وغيرها.
- تتطلب قدرة تسويقية عالية للمؤسسة التعليمية من أجل استقطاب أعداد كبيرة من الطلاب على المستوى المحلي وعلى المستوى العالمي.

يتضح مما سبق أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتوقف على مجموعة من العوامل والتي تتمثل في: توفير كفاءات بشرية عالية قادرة على المنافسة، والخدمات التي تقوم بها، والاستراتيجيات التي تتبعها في بناء واستدامة مزاياها التنافسية.

رابعًا: خصائص الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام

هناك العديد من الخصائص للميزة التنافسية تتمثل في (أبو غبن، ٢٠١٢، ٣٣):

١. أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
٢. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
٣. أن تكون متجددة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

٤. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
٥. تقدم الميزة التنافسية أساسًا للتحسينات المستقبلية لأنها تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية
٦. تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
٧. تقدم الميزة التنافسية دعمًا مهمًا يسهم في نجاح الأعمال.

ويؤكد ما سبق أن تحقيق الميزة التنافسية وإن كان يحتاج إلى جهود كثيرة، لكنه البداية، فالمحافظة على الميزة التنافسية هو المطلوب، وهذا يتطلب رؤية استراتيجية وخطط واضحة، تتضمن الدعم المستمر من الإدارة العليا، والتدريب المستمر للعاملين، وتوفير المتطلبات اللازمة البشرية والمادية، وتطوير الثقافة التنظيمية باستمرار لمواكبة التغيرات المعاصرة.

المحور الرابع: الإطار الميداني للبحث

فيما يلي عرض للإطار الميداني للبحث، والذي تتناوله الباحثة في هذا الجزء، حيث تقدم عرضًا لإجراءات الإطار الميداني من حيث أهداف الإطار الميداني وأداة البحث، وعينة البحث، وملخص نتائج البحث. **وقد جاءت إجراءات ونتائج**

الإطار الميداني كما يلي:

١) أهداف الإطار الميداني للبحث

هدف الإطار الميداني للبحث إلى التعرف على آراء أفراد العينة حول:

أ. أهم مبادئ الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
ب. أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

ج. أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

٢) عينة البحث

تكونت عينة البحث من عينة مختارة من السادة الخبراء في الميدان التربوي وعددهم (١٥) خبيرًا.

٣) أداة البحث

استعان البحث بمقابلة حول أهم مبادئ الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام كأداة للبحث، تضمنت ثلاثة أسئلة السؤال الأول: ما أهم مبادئ الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في مصر من وجهة نظركم؟ السؤال الثاني: ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في مصر من وجهة نظركم؟ السؤال الثالث: ما أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في مصر من وجهة نظركم؟

٤) تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

فيما يتعلق بنتائج السؤال الأول اتفقت آراء العينة على النتائج بنسبة ١٠٠% على النحو التالي في أن أهم مبادئ الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر هي:

١. توفر رؤية ورسالة واضحة لإدارة المدرسة للعمل على تحسين وتطوير البيئة التعليمية بالمدرسة.
٢. توفر الموارد المادية والطاقات البشرية وتفعيل دورها في مواجهة المنافسين.
٣. إيجاد روح تنافسية شريفة بين العاملين بالمدرسة عن طريق تقديم المكافآت والمنح المادية.
٤. تعاون وتضافر المدرسة والأسرة ومؤسسات المجتمع المدني لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة.
٥. تحسين دافعية العاملين وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع والتفوق لتحقيق الميزة التنافسية.

٦. توفر مجموعة من البدائل التعليمية يتم المفاضلة بينها حسب إمكانات المدرسة ووضعها التنافسي.

٧. توفر مصدر للمعلومات لاكتشاف خطط المنافسين من المدارس الأخرى، وتحركاتهم؛ مما يسمح باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

٨. زيادة القدرة المالية للمدرسة لتقديم خدمات تعليمية جديدة، وزيادة الأنشطة الصفية واللا صفية.

فيما يتعلق بنتائج السؤال الثاني اتفقت آراء العينة بنسبة ٨٠% أن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وتتمثل فيما يأتي:

١. ضعف البنية التشريعية التي تقوي الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام.
٢. الروتين والمركزية في الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
٣. قلة المخصصات المالية لتطوير مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
٤. ضعف الاهتمام بتطبيق معايير التنافسية العالمية في مدارس التعليم الثانوي العام.
٥. غياب الطلاب وانقطاعهم عن المدرسة.
٦. اعتماد الطلاب على الدروس الخصوصية.
٧. قلة قناعة أولياء الأمور بفاعلية المدرسة.
٨. قلة الاهتمام بتدريب العاملين بالمدارس على تنمية المهارات والكفايات.
٩. مقاومة الإدارة المدرسية لثقافة التغيير.
١٠. ضعف المهارات الأكاديمية والتربوية والإدارية لدى العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

فيما يتعلق بنتائج السؤال الثالث اتفقت آراءالعينة بنسبة ٧٠% أن أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وتتمثل فيما يأتي:

١. وضع تشريعات وقوانين لضمان عودة الطلاب للمدارس والعمل على تنفيذها.
٢. توفير بنية تحتية قوية بمدارس التعليم الثانوي العام.
٣. وضع معايير لاختيار العناصر المميزة لإدارة مدارس التعليم الثانوي العام.
٤. التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.
٥. التنمية المهنية للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام.
٦. تنويع بدائل تمويل التعليم الثانوي العام في مصر.
٧. التقليل من حدة المركزية في الإدارة.
٨. دعم المدارس الثانوية الحكومية لتعزيز قدرتها التنافسية مع الأنواع الأخرى للتعليم الثانوي.
٩. دعم الشراكة المجتمعية مع مدارس التعليم الثانوي العام.
١٠. الاهتمام بمكانة المعلم وتحسين أوضاعه المالية.
١١. المشاركة الفعالة لأولياء الأمور.
١٢. تفعيل نظام المحاسبية بمدارس التعليم الثانوي العام.

المحور الخامس: رؤية مقترحة لمواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مبادئ الميزة التنافسية

أولاً: عوامل تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام

هناك عدة عوامل لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام منها (عبد الغفور، ٢٠١٥، ٣١):

- **الكفاءة العالية:** فالمؤسسة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك فإن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمؤسسة.

- **الجودة المتفوقة :إن** تحقيق المؤسسة لمستوىً عال من الجودة في المنتجات أو الخدمات يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، ويمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها وبقائها واستمرارها ما يؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة.
- **الإبداع المتفوق :ويعني** كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المؤسسة وهياكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز.
- **الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل :تستطيع** المؤسسة تحقيق قدرة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وانتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

ولتحقيق الميزة التنافسية فهناك مجموعة من المقومات التي يجب أن تقوم عليها وهي (أكبر، ٢٠١٧، ٣٨٨):

١- بناء خطة استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة.
٢- تتضمن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
٣- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المؤسسة وتنظم عملها.
٤- هياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية.
٥- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.
٦- نظام معلومات متكامل.
٧- نظام متطور لإدارة الأداء.
٨- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.
٩- قيادة إدارية فعالة.

ثانيًا: أهداف الرؤية المقترحة لمواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مبادئ الميزة التنافسية

تسعى الرؤية المقترحة لتحقيق الأهداف التالية:

١. تحقيق التميز والتفوق في المخرجات التعليمية لضمان رضا الطلاب وأولياء أمورهم؛ بما يتناسب مع مبادئ الميزة التنافسية.
٢. وجود مدارس داعمة للتطوير والتحسين المستمر للبيئة التعليمية.
٣. توفير الكفاءات البشرية من معلمين ومديرين وأخصائيين لتحقيق جذب واستقطاب الطلاب.
٤. قدرة المدرسة على تقديم كل ما هو جديد ومختلف عن المدارس الأخرى المنافسة من ذلك المستخدم من قبل المنافسين.
٥. العمل على جذب الدعم والتمويل من المؤسسات المختلفة بالسوق المحلية والخارجية بما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.
٦. تفادى التهديدات والمشاكل والأضرار المحتملة التي قد تنشأ نتيجة الظروف البيئية الخارجية والعمل على التخلص منها.

ثالثًا: منطلقات الرؤية المقترحة لمواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مبادئ الميزة التنافسية

١. مبادئ ومعايير الميزة التنافسية في التعليم.
٢. مناداة الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية بضرورة التخلي عن أهدافها التقليدية والسعي وراء التقدم والتحديث بالإضافة إلى أن جميع الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية وغيرها تسعى إلى استخدام أساليب جديدة غير متعارف عليها من قبل.

٣. تأكيد الاتجاهات الإدارية المعاصرة على أهمية تبني أساليب وأفكار إدارية حديثة للتغلب على القصور الإداري.
٤. أهمية الاتصال الوثيق بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها وما له من نتائج إيجابية على تطور المدرسة وتحسين العملية التعليمية فيها وكذلك تطور المجتمع المحلي والنهوض به.
٥. تدعيم الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام يعتمد علي استقطاب الكفاءات والموارد البشرية للوصول للتنافسية.

رابعًا: مقترحات إجرائية لمواجهة المشكلات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مبادئ الميزة التنافسية

١. نشر ثقافة التنافسية لدى العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.
٢. التركيز في سياسة التعليم على مبدأ التعلم المستمر مدى الحياة.
٣. الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا والاستفادة القصوى منها في التعليم.
٤. تحسين العملية التربوية وتطويرها.
٥. ترسيخ عقيدة التحسين المستمر للمهارات والقدرات البشرية، وذلك بإشراك العنصر البشري نفسه في عملية التنافسية، وذلك بين الأجيال الحالية والمستقبلية.
٦. تنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين من خلال استثمار طاقتهم وابداعاتهم وأفكارهم الجديدة مما يساعد المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين ويقوى من علاقتهم الإنسانية.
٧. تقويم أعمال المعلمين والعاملين في المدرسة، من خلال كتابة التقارير المنفصلة المتعلقة بمستوى الأداء، وبالتالي وضع جدول خاص ببرنامج التقويم، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة مع الإشادة بالمعلمين الأكفاء وإرشاد المقصرين.

٨. الاهتمام بتنمية العلاقات مع المجتمع المحلى.

٩. مساعدة الطلاب على اكتساب قيم صحيحة وتطوير شخصية قوية لمواجهة التحديات المستقبلية.

١٠. مساعدة الطلاب جميعًا على الارتقاء بشخصياتهم المستقلة والوصول بها إلى حد الكمال.

١١. تطوير قدرة الطلاب على تحقيق حياة مستقلة.

١٢. رعاية ومساعدة جميع الطلاب في اكتشاف مواهبهم، وإدراك كامل إمكانياتهم، وتنمية شغفهم بالتعلم مدى الحياة.

١٣. إنشاء الرغبة لدى الطلاب في التفكير بطرق جديدة، وحل المشكلات، وإيجاد فرص جديدة للمستقبل.

١٤. توفير فرص التعليم نفسها للطلاب جميعًا بغض النظر عن العرق أو العمر أو المستوى المادي أو مكان الإقامة.

١٥. دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، وتطوير المناهج من خلال الاطلاع على كراسات التحضير للدروس اليومية، ودراسة واقع المنهج بكل ما يحتوي من جزئيات ومقارنته بواقع المستجدات والتطويرات التربوية، بالإضافة الى تطوير أساليب التقويم التي يتبعها المعلم مع طلابه.

١٦. المطالبة بتوسيع الاستثمار المستمر في رأس المال البشري باعتبار الجزء الأكبر منه شباب وهذا من خلال تدعيم برامج الصحة المتعلقة بحياة الأفراد والتوجه نحو الدعم المتزايد للتعليم والمساواة بين الإناث والذكور للالتحاق بأطوار التعليم المختلفة والاهتمام بتحقيق التنمية البشرية المستدامة لضمان تنافسية بشرية أفضل.

المراجع

أولًا: المراجع العربية

أبو غبن، أحمد (٢٠١٢). إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية – بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، جامعة القادسية، ١٨ (١)، ٣٣- ٧٦.

أحمد، إيمان زغلول راغب (٢٠٠٨). بنية مقترحة لإدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية. **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، القاهرة، ٣(٣٢)، ٤٠١- ٤٨٥.

أكبر، عبير فاروق (٢٠١٧). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات، جامعة عين شمس، (١٨)، ٣٨٨-٤٥٩.

البنا، أحمد عبد الله الصغير (٢٠١٥). دور رأس المال الفكري في تنمية القدرات التنافسية لدى طلاب جامعة أسيوط: دراسة ميدانية. **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٤٢، ١-١٤٣.

توفيق، صلاح الدين محمد ومرسى، شيرين عيد (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح. **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٨(١٠٩)، ١- ٦٩.

الجندي، أحلام محمود حسين (٢٠١٧). تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية في مصر. **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة طنطا، ٦٥(١)، ٤١٦

جوهر، علي صالح والباسل، ميادة فوزي (٢٠١٧). **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية بالوطن العربي**. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

خليل، ياسر محمد (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية. **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٥(١٨)، ١٢٣-١٤٤.

الدسوقي، عيد أبو المعاطى (٢٠٠٩). **تصور مقترح للجذع المشترك في المناهج بين التعليم الثانوي العام والتعليم الفني**. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

دياب، عبد الباسط محمد (٢٠٠٩). متطلبات تطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي العام في مصر باستخدام مدخل الإدارة الإلكترونية. **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٦، ٦٦٤-٧١٣.

رضوان، عمر نصري مهران (٢٠١٥). **مشكلات الإدارة المدرسية والصفية في مصر: الفكر والتطبيق**. القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع.

زاهر، ضياء الدين (٢٠١٨). ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات والكليات في سلطنة عمان "جامعة السلطان قابوس نموذجًا. **مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة، المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية**، القاهرة.

الطلحي، عمر عبد النبي والدرسي، عبد الكريم (٢٠١١). دور الأعمال الالكترونية. في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية في القرن الحادي والعشرين. **مجلة المكتبات والمعلومات**، طرابلس، ليبيا، (٦)، ١-١٣٦.

عبد النعيم، إيمان محمود محمد (٢٠٢٠). الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان: دراسة ميدانية. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٤ (٤)، ١٥-١٦٦.

عبد الغفور، صالح عبد الحكيم (٢٠١٥). متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣). نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طيبة في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة. بحث مقدم لعمادة البحث العلمي، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.

عزازي، فاتن محمد عبد المنعم (٢٠٠٨). **تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل: رؤى وتوجهات استراتيجية**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عزمي، دعاء عثمان (٢٠١٢). تطور التعليم الثانوي العام في مصر من ١٩٩٢ إلى ٢٠١٢: رؤية نقدية. **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣ (١٥١)، ١١٥-١٩٦.

علي، محمود عبد الحافظ أحمد (٢٠١٨). دور التوجيه الفني في تحقيق القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الثانوي العام. **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٩(١٩)، ٥٩٩- ٦١٦.

غبور، أماني السيد (٢٠١٨). تصور مقترح لإدارة الكراسي العلمية بالجامعات المصرية كمدخل لتعزيز قدرتها التنافسية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية. **مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٥ (١١٢)، ١-٥٠.

غنايم، منال رفعت مصطفى (٢٠١٥). تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. **دراسات تربوية واجتماعية**. كلية التربية، جامعة حلوان، ٢١ (٤)، ٣١٣- ٤٠٢.

غنايم، منال رفعت مصطفى (٢٠١٥). تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. **دراسات تربوية واجتماعية**. كلية التربية، جامعة حلوان، ٢١ (٤)، ٣٥٤- ٤١٢.

فلية، فاروق عبده والزكي، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٤). **معجم مصطلحات التربية. لفظًا واصطلاحًا**. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

نعيم، سميه يوسف حسنين (٢٠١٤). التنمية المهنية لمعلم التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة القصيم، ٧(٢)، ٥٨٥ – ٦٦٦.

الهلالي، الشربيني الهلالي (٢٠١٩). التنافسية الدولية وحتمية تطبيقها في مؤسسات التعليم: قراءة تحليلية لمحور التعليم في تقرير التنافسية الدولية لعام ٢٠١٧-٢٠١٨. **مستقبل التربية العربي**، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٦ (١١٧)، ١٥-٤٦.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). **الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ (التعليم المشروع القومي لمصر)**.

وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي (٢٠٠١). **خمس سنوات على طريق تطوير التعليم الثانوي في مصر (١٩٩٧ – ٢٠٠١)**. وحدة التخطيط والمتابعة، وزارة التربية والتعليم، القاهرة

وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي (٢٠٠٨، ١٠- ١٢ مايو). **المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي**. وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، جمهورية مصر العربية.

وزارة التربية والتعليم: **قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١** ومعدل **بقانون رقم ٢٢٣ لسنة ١٩٨٨**، مطبعة الوزارة، القاهرة، ١٩٨٨.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Korankye, A. (2013): Total Quality Management (TQM): "A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana", **International Journal of Asian Social Science**, 3(6), 1293.

Nderitu, Joyce Wanjiku. (2016). "Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya – Awareness Gap: A Case of Pan Africa Christian University". **International Journal of Innovative Research & Development**. 5(4), March, 81-98.

Porter, Michael E (2006): What is strategy, **Harvard Business Review** Nov – Dec.

Salmi, J. (2009): **The Challenge Of Establishing Word-Class Universities**, Washington. DC, World Bank. Schwab. Klaus, ed**.**

Sarah Grand-Clement (2017): Digital learning: Education and skills in the digital age, This report was produced following a consultation at St George's House, as part of a programme of events in the Corsham Institute 2017 Thought Leadership Programme. Copyright: RAND Corporation and Corsham Institute.